

75% מהשינויים האסטרטגיים נכשלים

בדרך כלל הרבר נובע מחוסר היכולת של מנהלים לזהות את הבעיה הארגונית והפתרון המתאים לה. בארץ מתווספת לכך הנטייה "להיקלע" לשינוי במקום לתכנן אותו. ד"ר איתי שטרן, חוקר מוביל לאסטרטגיות צמיחה ושינוי מבית הספר "קלוג", וד"ר איתן אור, מנכ"ל טאק אסטרטגיות צמיחה, החליטו להילחם בתופעה על-ידי לימוד מנהלים כיצד עליהם להתמודד עם שינויים אסטרטגיים. בנק הפועלים, טבע, קוקה קולה, נטפים ואגיס כבר בעניין / הדס מנור

70%-75% מהשינויים האסטרטגיים שמבקשות הנהלות לבצע בארגונים – נכשלים. למסקנה הזאת הגיעו מחקרים של חברת הייעוץ "טאק אסטרטגיות צמיחה", וד"ר איתי שטרן מבית הספר לניהול "קלוג" באוניברסיטת נורת'וסטרן בשיקגו.

ד"ר איתן אור, מנכ"ל טאק, היועץ להנהלות חברות גדולות במשק, ביניהן בנק הפועלים, טבע, קוקה קולה, נטפים ואגיס, וד"ר שטרן, מהחוקרים המובילים בתחום אסטרטגיות צמיחה ושינוי, החליטו שאפשר לשפר נתון זה על-ידי לימוד המנהלים כיצד עליהם להתמודד עם שינויים אסטרטגיים.

"IBM ביצעה ב־30 השנה האחרונות שינויים אדירים, שהגיעו מעובדים מתוך הארגון ולא מההנהלה הבכירה. כולל המעבר למחשבים אישיים ב־1984, והשינוי הגדול ביותר – מעבר מחברת חומרה לחברת ייעוץ"

● מנכ"ל יאמר, "ממילא לא אנהל שינוי בלי ייעוץ אסטרטגי מעמיק, למה לי ללמוד את זה בעצמי?"

ד"ר שטרן: "ההבנה מהו השינוי הנחוץ, על מה נחוץ לשים תשומת לב ואיך יוצרים את התמיכה הנכונה בתוך הארגון, היא קריטית למנהל, ללא קשר ליועצים שאיתם הוא עובד". ד"ר אור: "בעשר השנים שאנחנו מלווים חברות, אנחנו רואים בעיה חוזרת בקרב מנהלים ביוהי בעיה בארגון ובזיהוי הפתרונות המתאים. לאחר שמנהל לומד שיש לו בנק של אפשרויות התערבות, שכל אחת מהן נכונה לשלבים מסוימים שהארגון נמצא בו, הוא יוכל לזהות בעתיד ביתר קלות מה הם האמצעים והכלים הנכונים ביותר לכל בשינוי".

"כשאתקל בשינוי, אתמודד איתו"

לשאלה, עד כמה נוטים מנהלים ישראלים "להיקלע" לשינוי במקום לתכנן אותו, משיבה ענת סלונים, יועצת בכירה בטאק: "תחושה שאנחנו פוגשים אצל המנהלים הישראלים היא 'כשאתקל בשינוי, אתמודד איתו'. הרבה מקרים העלו כי הכישלון נובע מכך שלא עוצרים ומתכננים. התנהלות זו מתחדדת יותר במציאות הישראלית, כי אנחנו כל הזמן מתמודדים עם אילוצים וחייבים להגיב עליהם, בלי עצירה. אנחנו אומרים למנהל, 'מיפוי והבנה נכונה של המצב יכולים להציל לך את כל מהלך השינוי'. כיום, רוב החוויות שלנו כיועצים הן לשכנע מנהלים לעצור ולראות כמה ערך מוסף יוצא להם מהעצירה".

● מה סיבויי הצלחת שינוי שנכפה על ארגון מאילוצי השוק והנסיבות?

ד"ר שטרן: "גם אם אתה נמצא בשינוי שנכפה עליך מבחוץ יש לך עוד אופציות פעולה, עוד שיטות לחשוב על המהלך לפני שאתה בוחר להגיב. לדור גמא, יש לנו לקוח גדול שמתמודד עם השינוי בעולם הפיננסי היום. ההחלטה הכי אמיצה שלו היא שדווקא עכשיו, כשכל השוק הפיננסי מצטמצם ועושה מינימום פעולות, הוא יגדיל פעילות ונתתי שוק על חשבון רווחיות. הניתוח שלו מורה על כך שהוא יוכל לצאת מהמי שבר חזק יותר, אם הוא יקריב היום רווחיות לטובת נתחי שוק. זו החלטה עסקית שמנתת את כל הכלים העומדים לרשותו, את האילוצים הקיימים היום בשוק ואת עוצמת התגובה שבה יבחר להגיב. אותו מנהל יכול היה להחליט לא להגיב ולראות מה יקרה, כמו שבר חיות היום רוב החברות בשוק הישראלי. ההחלטה של מנהל זה איך לנהל את השינוי, קשורה לשאלה האם אתה לוקח את החירות על המציאות שבה אתה נמצא."

חברות מובילות לא יכולות להרשות לעצמן לחכות, הן צריכות להוביל את השוק ולצורך כך הן צריכות לקבל החלטות".

● האם הקושי לבצע שינוי הוא שאלה ארגונית או פסיכולוגית של העומד בראשו? עד כמה שונים בכך המנהלים בהו"ל?

ד"ר אור: "זו שאלה פסיכולוגית. אנשים מפחדים משינויים והרבה פעמים הפחד משתק. מצד שני, בשינויים יש הרבה הזדמנויות ואנשים מזהים את התקווה ששינוי יכול לייצר עבורם. בסופו של דבר, שינוי מתבצע כי אין ברירה או כי התקווה גוברת על הפחד. עדיף, מובן, להיות במקום שבוחר להוביל שינוי".

ד"ר שטרן: "בישראל, יותר מאשר בארצות הברית, רוצים שינויים מהיום למחר, כי בארצות הברית ברור שחברה נמצאת כדי להישאר. מלבד טבע וצ'ק פוינט, טרם צמחה בישראל נוקיה, אבל יש פה הרבה התחלות שבמקום אקזיטים היו יכולות להוליד עוד נוקיות. זה לא קרה וזה ממשיך לא לקרות בגלל התפישה של זבנג וגמרנו. אף אחד לא יודע מה יהיה פה מחר בבוקר, ולכן לא נבנות תפישות אסטרטגיות שמסתכלות לטווח הרחוק".

ד"ר אור: "בתרבות הישראלית יש הרבה האדרה למי שעשה אקזיט גדול. אנחנו מסמנים כהצלחה את מי שמכרו ויצאו

ברווח גדול ולא את אלה שצמחו עקב בצד אגודל, דוגמת שטראוס, שבונה עצמה בתכנון לטווח ארוך, כמו חברה שרוצה להיות עוד טבע וצ'ק פוינט".

יותר משתתפים, יותר סיכויי הצלחה

לשאלה, באיזה ארגונים שינוי מצליח יותר, משיב ד"ר שטרן: "הרבה פעמים כשארגון רץ קדימה בלי להבין שיש כמה דרכים לממש את השינוי, בלי להבין את המצב המצוי ובלי להבהיר לאן אנחנו רוצים להגיע, שזה המטרות, הוא נכשל. רק כשבוחרים מראש ומבהירים את הנושאים האלה, אפשר לתכנן את המעבר מהמצוי לרצוי. יש ארגונים שנכשלים אפילו בהגדרת המצב המצוי, ויש כאלה שיודעים להגדיר אבל לא יודעים לקחת את הארגון מהמצב המצוי לרצוי. הצלחה כוללת הגדרה נכונה של שני המצבים, הבנה שלהם, תכנון, ורק אז התחלת התהליך של אסטרטגיה עסקית מתאימה, וגיבוש מענה לשאלות 'איך אנחנו גורמים לאנשים בארגון ללכת איתנו'".

ד"ר אור: "ככל שיש יותר דיאלוג ושקיפות של התהליך בתוך הארגון, ככל שמנהלים בכירים מדברים עם הרבה מאוד עובדים, וככל שמעגל המשתתפים בשינוי רחב יותר, סיכויי הצלחת השינוי גדולים יותר".

● בסקר של המרכז למנהיגות יצירתית בארה"ב נמצא כי 92%



אנחנו מסמנים כהצלחה את מי שמכרו ויצאו ברווח גדול ולא את אלה שצמחו עקב בצד אגודל, דוגמת שטראוס, שבונה עצמה כעוד טבע וצ'ק פוינט". ד"ר שטרן (מימין) וד"ר אור (צילום: אבשלום ששון)

ד"ר שטרן: "בעבר היה שייר תחום ניהול השינוי בעיקר לתחום ההנדסי, ונעשה דרך הייצור. כיום ניהול השינוי נמצא בתוך מחלקות שעוסקות בניהול גרידא. החברות היום יותר שירותיות, ולכן השינוי הרבה יותר ממוקד באנשים ובאופן שבו הם משתלבים במערכת".

● יש לכם דוגמאות לניהול שינויים שהצליחו ושבשלו? ד"ר שטרן: "חברת הום דייפ, הקמעונאית השנייה בעולם אחרי וולמארט, הביאה בשנת 2000 יו"ר בשם בוב נרדלי, שכבר לא נמצא בחברה. נרדלי, שהיה צריך לקצץ בעלויות, ניהל את התהליך כמו בצבא. תוך שנתיים הוחלפו 97% מהמנהלים הבכירים בחברה, כשהכול התבצע מלמעלה. אז אמנם חתכו בעלויות, אבל השאלה היא איך זה השאיר את החברה להתחרות בשוק. במשך חמש שנים אחר כך המניה לא עלתה, כך שריאלית היא ירדה והחברה גם ירדה בסקרים שברקו את יכולתה לתת שירות. כך שלמעשה, היה קיצוץ עלויות בטווח הקצר, שבו ראו תוצאות מהירות ויפות. אבל זה נעשה בלי שיתוף האנשים, בלי שהם הרגישו שהם חלק מזה ובלי שהיתה להם הרגשת בעלות על התהליך, כך שבטווח הארוך, החברה ניווקה".

ד"ר אור: "דוגמה ישראלית לניהול שינוי כושל היא קלאבמרקט. כשניתחו את הנפילה שלהם עסקו בעיקר בהיבטים הפיננסיים, אבל לא הסתכלו על זה שבנו שם תרבות ארגונית שהיתה מבוססת על פחד. בסוף חברות כאלה ייענשו על-ידי העובדים והלקוחות".

"גם כשחקרו את אסון מעבורת החלל האמריקנית קולומביה ב־2003, מצאו שהבעיה המרכזית לא היתה הנדסית אלא בתרבות הארגונית של השותפות, האחריות, הדיווח ותחושת היכולת להשפיע. בגלל הגורמים האלה לא היה הדיווח שהיה יכול למנוע את האסון".

● אחד ממרכיבי המשיח החדש של שינוי וחדשנות הוא שיתוף של מקסימום עובדים בחברה. עד כמה זה אפשרי?

"כשניתחו את הנפילה של קלאבמרקט עסקו בעיקר בהיבטים הפיננסיים של הנפילה, אבל לא הסתכלו על זה שבנו שם תרבות ארגונית שהיתה מבוססת על פחד. בסוף חברות כאלה נענשות על-ידי העובדים והלקוחות"

"גם כשחקרו את אסון מעבורת החלל קולומביה ב־2003, מצאו שהבעיה המרכזית לא היתה הנדסית אלא בתרבות הארגונית של השותפות, האחריות, הדיווח ותחושת היכולת להשפיע. בגלל הגורמים האלה לא היה הדיווח שהיה יכול למנוע את האסון"

ד"ר שטרן: "אם מסתכלים על ארגון גדול כמו IBM, הוא ביצע ב־30 השנה האחרונות שינויים אדירים שהגיעו מעובדים מתוך הארגון ולא מההנהלה הבכירה. כולל המעבר למחשבים אישיים ב־1984, והשינוי הגדול ביותר – מעבר מחברת חומרה לחברת ייעוץ, עם פוקוס על נושא האינטרנט, שהגיע ב־1994 ממפתח תוכנה באוניברסיטת קורנל. השינוי הראשון התאפשר כי המנכ"ל הבין ש'האור' לא יגיע מהקליק קה שלו, ולכן נתן אור ירוק לאנשים שהוא מינה לחשוב על שינויים, והשני, הגיע ספונטנית מהשטח".

קמפינים, קואליציות ושיתופי פעולה

"כדי להתגבר על התנגדויות יש לגייס את הפוליטיקה הארגונית לטובת השינוי", אומר ד"ר אור ומסביר, "לשם כך יש לנו למעלה מ־50 כלים ואנחנו שוקדים על פיתוח כלים נוספים לשילוב ולשיתוף כמה שיותר עובדים בתהליכי החשיבה. בין הכלים: הרצת קמפיין פוליטי בחברה, הרצת קואליציות נכונות ויצירת שיתופי פעולה נכונים. כל זאת, כדי ליצור סוכני שינוי ולבנות תמיכה של ההנהלה והעובדים. קמפיין נוסף הוא שיווקי, של יצירת מודעות בקרב כל חברי הארגון לשאלות 'למה עוברים את השינוי?' 'איך עוברים אותו?', כדי שכל עובד יבין מה מצופה ממנו בתוך התהליך. בדרך כלל יש פער גדול בקריאת המצב בין ההנהלה הבכירה לבין העובדים, שמפניע אותי כל פעם מחדש. כל תהליך שינוי כולל את זיהוי הגורמים שיעזרו לנו לעשות שינוי בארגון ואת הגורמים שיעכבו שינוי חיוני. תפקידנו כמנהלי שינוי הוא להעצים את הגורמים מעודדי השינוי, ולהחליש את הגורמים שבוולמים שינוי על-ידי כך שאת חלקם הפוכים מגורמים בולמים למקדמים ונצל חלקם מוותרים בתהליך. מהלך הכרחי נוסף הוא להבטיח שלתהליך השינוי תהיה תמיכה מנטלית, לכל המושכו. לפעמים מתחילים שינוי ולאחר תקופת ירח הרבש נעלמים התמיכה, הגיבוי והמשאבים".

● עד כמה משפיעה המגמה המתעצמת של נכונות להיפתח לציד רות השיבה הרשות, על הנמישות באימוץ שינויים בחברות? ד"ר אור: "רוב המנהלים ידעו לתרגם את המודעות והפתיחות לתוך נח הקריירה שלהם, אבל עד לתרגום של זה לרמה הארגונית המרחק עדיין גדול מאוד".